



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Exportación del jamón serrano en EE.UU.
Export of serrano ham in the EE.UU.

Autor/es

Laura Ortiz Flandez

Director/es

Natalia Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa
Año 2018

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Laura Ortiz Flandez

Directora: Natalia Dejo Oricain

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen:

El objetivo de estudio de este trabajo fin de grado, es analizar la viabilidad de la exportación de jamón serrano a Estados Unidos de una forma global.

La iniciativa de este estudio procede del alumno y de la curiosidad de la exportación de un producto tan típico de la gastronomía española y demandado por los extranjeros en España.

Para llevar a cabo el estudio se ha realizado un análisis del mercado, un plan de internacionalización y un plan de financiación. Todo ello ayudado por un pequeño caso práctico.

En el estudio se ha valorado la acogida del producto por parte de los consumidores así como la competencia existente en el país. Las distintas formas de entrada a Estados Unidos, los costes a incurrir y el proceso de elaboración.

Para finalizar, se han elaborado unas conclusiones con el fin de dar respuesta a la viabilidad del estudio.

Summary:

The objective of this final degree project is to analyze the viability of the export of Serrano ham to the United States in a global way.

The initiative of this study comes from the student and the curiosity of exporting a product so typical of Spanish gastronomy and demanded by foreigners in Spain.

To make the study, an analysis has been done, an internationalization plan and a financing plan have been carried out. All this helped by a small case study.

In the analysis, the positivity of the product by consumers has been assessed as well as the existing competition in the country has been evaluated. The different forms of entry to the United States, the costs to incur and the elaboration process.

Finally, conclusions have been drawn up in order to answer the feasibility of the study.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN PERSONAL	5
2. MARCO TEÓRICO	6
3. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL JAMÓN EN EEUU.....	11
3.1 TAMAÑO Y COMPETENCIA.....	11
3.2 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	18
4. PLAN DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE DE LA EMPRESA JAMAR.	23
4.1 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
4.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA	25
4.3 MARKETING MIX.....	29
5. PLAN FINANCIERO	35
6. CONCLUSIONES.....	38
7. ANEXOS	39
8. BIBLIOGRAFIA	40

1. INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN PERSONAL

La unión de mercados, sociedades y culturas provocadas por transformaciones sociales, políticas y económicas de los distintos países ha dado lugar a la globalización de productos alimentarios.

España es un país rico en lo que se trata de gastronomía, su cultura gastronómica mediterránea es una de las atracciones para el turismo extranjero, por ello el interés de observar como productos españoles se venden en países extranjeros.

En concreto el jamón serrano, un producto típico español y alabado por los turistas gastronómicos.

Para elegir el país de estudio partimos de que el jamón serrano está presente en más de 60 países, siendo el mercado clave la zona europea, puesto que la mayoría de las exportaciones y principales marcas de producto se concentran en Alemania, Francia, Bélgica y Holanda.

En cuanto a la exportación de jamón serrano a países fuera de la Unión europea, se pueden destacar un aumento considerable en México, Chile y China.

El encarecimiento de otros productos cárnicos y la imagen de un perfil socioeconómico alto son los factores que han provocado el aumento del consumo de jamón serrano en México y Chile (<https://www.icex.es/icex/es/index.html>)

En los últimos años, las exportaciones a China de jamón serrano han aumentado de una manera considerable, convirtiendo al país asiático en el nuevo mercado emergente para los exportadores de jamón serrano. La eliminación de restricciones que impedían la exportación de jamón serrano con hueso y su consideración como producto de lujo ha provocado que los consumidores asiáticos lleguen incluso a pagar más por el producto que otros países. (<https://www.icex.es/icex/es>)

Como se puede observar el aumento de las exportaciones de jamón serrano a distintos países es constante, por ello el estudio se basará en un país fuera de la unión europea, concretamente Estados Unidos, un país con una potencia económica importante que junto a la diversidad cultural que posee pueden formar un posible mercado potencial para el jamón serrano.

La primera exportación de jamón serrano a dicho país, se remonta al año, gracias a la derogación de leyes que impedían la entrada de productos porcinos provenientes de España. Tras la gran acogida que tuvo el producto, en el año 2011, la empresa salmantina Embutidos Fermín exportó el primer jamón ibérico de bellota a Estados Unidos. (<https://www.mapama.gob.es/>, (Revista). (<https://www.jamonlovers.es/>)

2. MARCO TEÓRICO

Fuentes (2106) establece que las exportaciones de servicios no turísticos en los últimos años ha supuesto un cambio estructural económico en la economía española.

El incremento de las exportaciones españolas ayudó a disminuir el déficit del saldo comercial alrededor de un 20% en el año 2016, y supuso el aumento de la tasa de apertura del comercio de bienes.

El sector alimentario y de la automoción, han sido los sectores que han estabilizado el saldo de la balanza comercial de bienes no energéticos.

El efecto de la crisis en el año 2008 disminuyó la tasa de apertura hasta su mínimo, no obstante en los años posteriores a la crisis, su lento crecimiento se debe a la evolución del PIB.

Tras el periodo de recesión, España, mantenía su volumen de exportación en comparación con el resto de países, como dato curioso se puede mencionar, que mientras las exportaciones mundiales crecían un 2.7%, las exportaciones españolas crecían un 3.7%. Uno de los motivos del aumento de las exportaciones, es la disminución de precios.

Si se estudian las exportaciones por actividad y área geográfica, encabezarían el ranking de exportaciones las actividades relacionadas con las ingenierías y el comercio, y la zona europea, siguiéndole América y Asia. (<http://www.funcas.es/>)

La forma de entrada en un país es un aspecto fundamental a la hora de internacionalizar una empresa, dependiendo de los objetivos, condiciones del mercado y recursos, la empresa decidirá un modo u otro.

Para ello hablaremos de tres tipos de forma de entrada, la exportación, la inversión directa en el exterior y los acuerdos de cooperación. (Ramírez, 2018) (<https://connectamericas.com/es/>)

- **EXPORTACIÓN**

La exportación permite tener una primera toma de contacto con Estados Unidos, manteniendo la producción en el mercado de origen y evitando incurrir en costes fijos y en riesgo. Esta puede ser directa o indirecta.

A continuación se explicarán los distintos tipos de exportación tanto directos como indirectos atendiendo al control de las acciones en el mercado, siendo la exportación directa la que ejerce mayor control sobre el mercado y la indirecta la que menor.

- **TIPOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTA**

Dentro de la exportación indirecta se puede encontrar agentes comerciales internacionales o brókers, importadores y distribuidores y operadores de Internet.

Los agentes comerciales internacionales o brókers, es un tipo de exportación indirecta, el agente comercial actúa como un intermediario entre la empresa y el mercado al que se quiere llegar, asumiendo la responsabilidad de promover las operaciones comerciales sin ningún riesgo. Normalmente el salario del agente comercial se basa en incentivos, aunque en ocasiones se puede fijar un salario fijo.

Los importadores y distribuidores, importan el producto asumiendo los riesgos, obtienen el producto físicamente y luego lo venden al cliente final, es decir, actúa como un cliente de la empresa.

Las operadoras de Internet, es una web de eCommerce, es decir, sitios webs en los que los vendedores y compradores se ponen en contacto, los vendedores ofrecen sus productos en la página web y los compradores pueden conocerlos sin ningún coste.

- **TIPOS DE EXPORTACIÓN DIRECTA**

En las exportaciones directas, se pueden encontrar cuatro formas distintas de exportación, la venta por internet, la oficina o delegación comercial, red propia o los representantes a salariales.

La venta por internet, consiste en vender los productos a los consumidores finales a través de Internet, asumiendo la empresa la actividad de exportador en el lugar de origen e importador en el lugar de destino, lo que conlleva a encargarse del envío, cobro y servicio pre-venta y post-venta.

Una oficina o delegación comercial, la cual cometería las funciones tanto del área comercial, como de la administrativa, técnica y logística del ámbito estadounidense.

Un representante asalariado, es la persona que representa a la empresa en el país donde quiere vender su producto, suele ser el intermediario entre la empresa y la distribuidora y el representante legal de la empresa en el país.

Una red propia, consiste en una red de comerciales de la misma empresa, son trabajadores de la empresa que trabajan como comerciales a cambio de un salario al mes.

• **INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR**

La inversión directa en el exterior consiste en la implantación de filiales ya sean logísticas, comerciales, productivas o de I+D.

El objetivo principal de este tipo de inversión es la búsqueda de mercado, eficacia y recursos naturales.

Se puede realizar de dos formas, en solitario o con socios.

- EN SOLITARIO

Existen tres formas de entrada si se realiza una inversión directa en el exterior

La constitución de una nueva empresa, en cuyo caso se estaría ante un Greenfield.

La adquisición de una empresa ya sea mediante la compra de la empresa o la participación en el capital social.

Y fusión entre dos o más empresas, pudiendo ser vertical si lo que se pretende es acceder al mercado, horizontal si el objetivo de la empresa es aumentar la cuota de mercado o estratégica si lo que busca la empresa es acceder a recursos o capacidades.

- CON SOCIOS

En este apartado entrarían los acuerdos de cooperación accionarial que se van a explicar en dentro de los acuerdos de cooperación.

• ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Entre los acuerdos de cooperación se pueden distinguir dos grandes grupos: los acuerdos contractuales y los acuerdos accionariales.

- ACUERDOS CONTRACTUALES

La principal características de los acuerdos contractuales es que no se intercambian acciones ni la empresa incurre en inversiones de capital.

Dentro de los acuerdos contractuales podemos encontrar:

Los contratos de larga duración sobre actividades concretas.

La subcontratación.

El Piggy back, consiste en la utilización de una red de ventas de otra compañía a cambio de una contraprestación.

Licencias, en la cual una empresa otorga a otra el derecho a explotar sus derechos de propiedad industrial.

Las franquicias permiten a una empresa tener el derecho de distribución y servicio del producto de otra empresa bajo unas condiciones fijadas a cambio de una contraprestación económica.

El consorcio consiste en un acuerdo entre varias empresas que persiguen un objetivo en común. En España existe el consorcio del jamón serrano español, esta asociación agrupa las marcas más importantes de jamón serrano del país que buscan comercializar en distintos países un producto de alta calidad.

- ACUERDOS ACCIONARIALES

Los acuerdos accionariales a contrario de los contractuales implican la compra de acciones de al menos uno de los socios.

Entre este tipo de acuerdos, destaca la participación minorista y la empresa conjunta.

La participación minorista, consta de situarse en otra empresa como accionista minoritario.

La empresa conjunta también conocida como joint venture, radica en la unión de dos o más empresas para crear una nueva para desarrollar una actividad de colaboración. La nueva empresa tendrá una personalidad jurídica propia, con beneficios propios y actividades delimitadas.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL JAMÓN EN EEUU

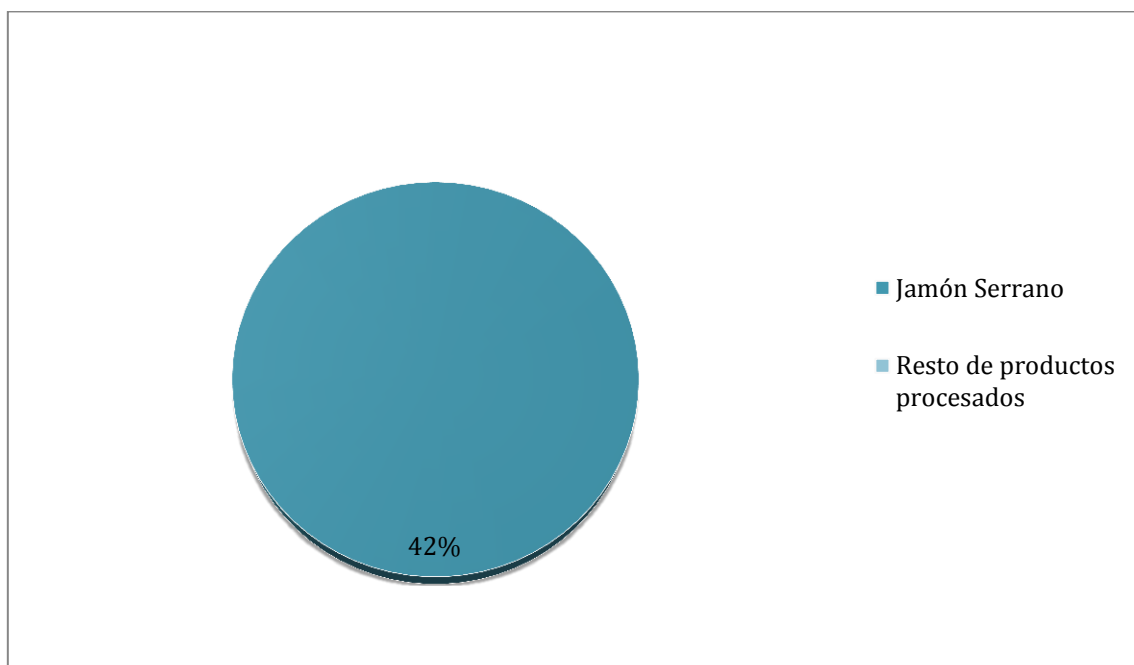
Se ha elegido Estados Unidos para realizar este estudio por ser uno de los mayores productores porcinos a nivel mundial.

3.1 TAMAÑO Y COMPETENCIA

(<https://www.icex.es/>)

Los productos porcinos procesados son los que más se consumen en Estados Unidos, como se puede observar en el gráfico 1, el 79.5% de los productos consumidos son procesados. Dentro de dicho grupo se puede diferenciar cuatro subgrupos, de los cuales el más consumido es el prosciutto, producto que comparte similitudes con el jamón serrano.

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS PORCINOS



Fuente: *Icex. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015* (<https://www.icex.es/>)

PRINCIPALES COMPETIDORES EN EE.UU

Los principales competidores del jamón serrano español son los jamones producidos en Estados Unidos y los exportadores italianos.

❖ ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos se sitúa como el segundo productor de porcino a nivel mundial, produce alrededor del 55% del jamón que se consume en el país, el 45% restante se reparte principalmente entre el jamón italiano (prosciutto) y el jamón serrano español, caracterizando las importaciones como jamón de mayor precio y calidad que el estadounidense.

En Estados Unidos se puede diferenciar dos tipos de jamón curado, los Country ham y los Domestic prosciutto.

Los country ham proceden de cerdos jóvenes y con un proceso de curación de unos 6 meses, y tanto su calidad, como sabor y precio son bajos en comparación con el otro tipo de jamón que se produce en el país.

En cuanto al prosciutto local o American prosciutto, proceden de cerdos más adultos, su tiempo de curación puede oscilar los 18 meses, su calidad es mayor y su sabor más intenso, por ello que su precio es superior a los country ham. Estos últimos pueden considerarse una evolución del country ham.

Se puede distinguir entre cuatro tipos de productores del prosciutto domestic, las filiales productivas de empresas italianas, donde encontramos la marca líder de jamón envasado, Cittero. Los grandes fabricantes de productos cárnicos, las empresas medianas y grandes especializadas en productos cárnicos gourmet y las empresas pequeñas especializadas.

Las empresas medianas y grandes suelen tener origen italiano y se dedican a los productos gourmet, en cambio, las pequeñas empresas ofrecen un producto local y artesano de mayor calidad con precio superior.

En el gráfico 2 se pueden analizar las principales diferencias de los dos tipos de jamón producido en EEUU.

GRÁFICO 2. DIFERENCIAS DEL JAMÓN PRODUCIDO EN EE.UU.

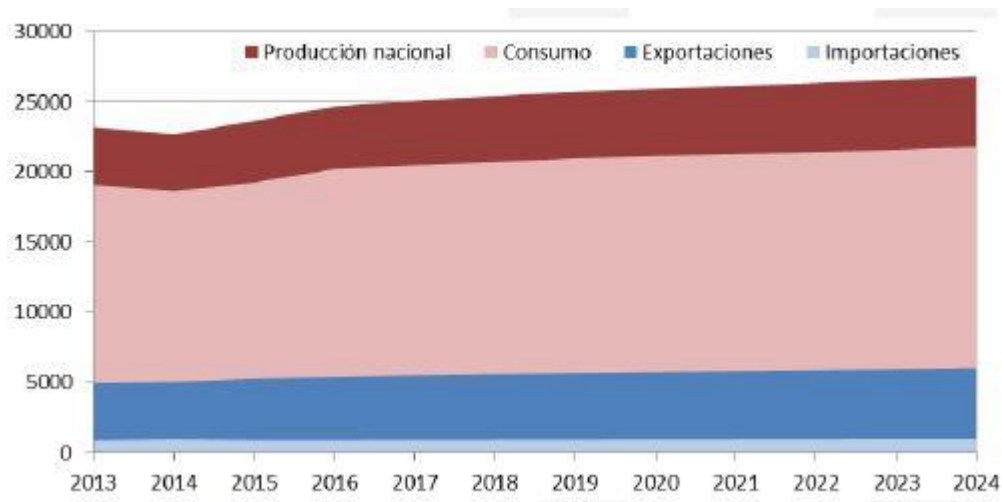


Fuente: *Icex. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015.* (<https://www.icex.es/>)

Los Domestic Prosciutto pueden incluso tener un efecto de producto importado y poder competir en cierta medida con los jamones importados.

Otro tipo de jamones curados elaborados en el país a pequeña escala son los de alta calidad, producidos con distintas razas de cerdo y por muy pocas empresas, algunos ejemplos serían los jamones curados de Johnston County Hams elaborados con cerdo Mangalica o los jamones curados de la empresa La Quercia, elaborados con cerdos alimentados con bellotas de raza Berkshire.

GRÁFICO 3. PRODUCCIÓN, CONSUMO, EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE PRODUCTOS PORCINOS EN EE.UU.



Fuente: *Icex. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015* (<https://www.icex.es/>)

Como se puede observar en el gráfico 3, la producción porcina es superior al consumo del país, en el año 2015, Estados Unidos alcanzaba el 32% de las exportaciones mundiales de cerdo, aunque hay que destacar que de la producción porcina estadounidense el jamón curado representa un porcentaje inferior al 1%.

En los próximos años se prevé un aumento de la producción y del consumo mayor al de las exportaciones e importaciones.

❖ ITALIA

El jamón curado italiano, conocido como prosciutto, es un producto muy asentado en Estados Unidos, siendo prosciutto uno de los términos que dan los estadounidenses al jamón elaborado en su país.

En Italia se pueden diferenciar dos tipos de jamón curados, el prosciutto di Parma y el prosciutto di San Daniele.

El prosciutto di Parma, proviene de la región que da nombre al producto, la región de Parma, se trata de un jamón de gran calidad, sabor dulzón y aroma.

Su elaboración se basa mediante sal marina, lo que le da ese suave sabor dulzón, su curación dura de diez a doce meses, y el tipo de cerdo que se suele utilizar para este producto son cerdos criados en el norte de Italia cuya alimentación contiene castañas.

(<https://www.directopaladar.com>)

El prosciutto di San Daniele, es originario de la región italiana de San Daniele, se caracteriza por su forma de guitarra. Las razas elegidas para este jamón suelen ser Large White y Landrace, combinadas con la raza Duroc, y al igual que el prosciutto de Parma se elabora a partir de sal marina, y su curación mínima es de trece meses, algo mayor que el jamón de Parma.

La exportación de estos productos a Estados Unidos se realiza a través de las filiales productivas, comerciales o exportaciones directas.

La percepción de la población estadounidense hacia el jamón curado italiano es elevada, lo que permite a las empresas exportadoras italianas poder elevar los precios de su producto.

❖ ESPAÑA

En España hay dos grandes grupos de jamón, el jamón ibérico y el jamón serrano, su clasificación obedece a la raza del cerdo y la alimentación.

La producción de jamón serrano es muy superior a la de jamón ibérico, del total de jamón producido en España, el 90% se corresponde al jamón serrano.

Los jamones ibéricos se caracterizan por su pezuña negra, su alto contenido de ácido oleico y sus grasas insaturadas. Un jamón ibérico tiene que tener de un 50% a 75% de raza ibérica, exceptuando los 100% ibéricos y su alimentación se basa en bellotas, pastos naturales y piensos.

Atendiendo al grado de raza ibérica y a la alimentación dentro de los jamones ibéricos se pueden distinguir cuatro tipos: los jamones ibéricos de bellota, los jamones ibéricos de recebo, los jamones ibéricos de cebo de campo y los jamones ibéricos de cebo.

(<https://www.verema.com>)

En cuanto al jamón serrano, curado o blanco por su apariencia de piel clara, se personifica por su pezuña marrón, sabor ligeramente salado y aroma intenso, su grasa de color blanca y brillante tiene un sabor agradable y la textura de la carne es sutilmente menos fibrosa que la del jamón ibérico.

Los cerdos empleados para la producción de jamón serrano suelen ser de la raza Duroc, Landrace, Large White y Pietrain y suele ser alimentados con piensos de cereales.

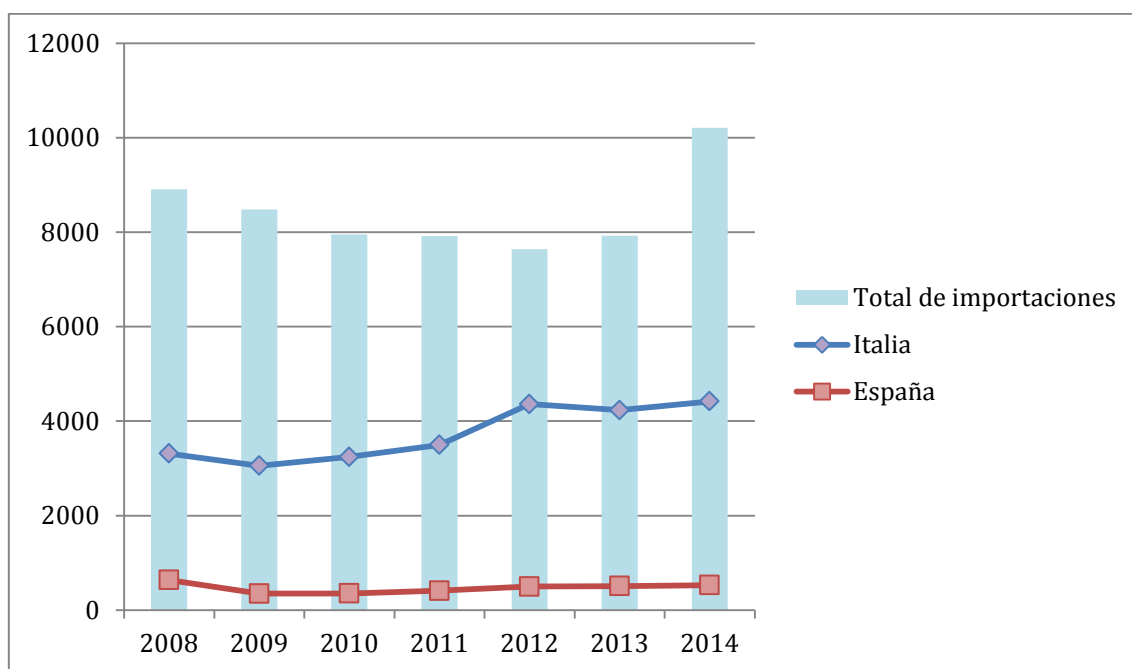
Al igual que el jamón ibérico, se puede encontrar 3 categorías de jamón blanco, atendiendo al tiempo de curación del producto. (*<http://www.jamonlovers.es>*)

Tipo de jamón	Tiempo de curación
Jamón Serrano de Bodega o Cava	10-12 meses
Jamón Serrano Reserva o Añejo	12-15 meses
Serrano Gran Reserva	más de 15 meses

IMPORTACIONES ESTADOUNIDENSES. (<https://www.icex.es>)

Como se puede observar en el gráfico 4, las importaciones de jamón serrano en Estados Unidos han aumentado considerablemente. Si comparamos las importaciones italianas y españolas se observa como Italia supera a España, llevándose casi la mitad de la cuota de importaciones.

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE JAMON SERRANO EN EE.UU. (datos en toneladas)



Fuente: *Elaboración propia mediante los datos de exportaciones del ICEX 2015*
(<https://www.icex.es>)

3.2 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

ENTORNO GENERAL

(<http://www.exteriores.gob.es>),(<https://www.cia.gov>),(<https://es.portal.santandertrade.com>),

EL país consta de una superficie terrestre de 9.161.966 km ², limitado por tres océanos y dos países. Se compone de los 50 Estados, el distrito de Columbia, donde se encuentra la capital del país, y los estados asociados.

Con una población de 308.745.538 habitantes según el último censo realizado en el año 2010 y una estimación de 326.625.791 habitantes en 2017, Estados Unidos podría ser el tercer país más poblado del mundo.

- INDICADORES SOCIALES

Según los datos oficiales sobre el PIB per cápita del país en 2017 se situó en 59.500\$.

- INDICADORES ECONÓMICOS

Estados Unidos posee la economía más poderosa a nivel mundial en lo que se refiere en tecnología.

En tema de ampliaciones de planta, despidos y desarrollo de nuevos productos, las empresas comerciales estadounidenses tienen una mayor decisión y flexibilidad que las empresas de Europa Occidental o Japón. Asimismo, las barreras para ingresar al mercado interno rival son mayores que las empresas que se introducen en el mercado estadounidense.

El Índice de Gini en 2014 se estimó en 0.44, un valor alto si lo comparamos con otros años o con otros países. Esta desigualdad basada en ingresos se debe a los estancamientos de los salarios de las familias con bajos ingresos, el pago de pensiones a una población con una esperanza de vida alta, aumento de los costes médicos, déficits presupuestarios y de cuenta corriente, entre otros problemas.

Dos grandes problemas a los que se ha enfrentado Estados Unidos recientemente son la crisis mundial de 2008 y la globalización del comercio.

Tras la crisis mundial de 2008 afecto negativamente a la economía estadounidense provocando una deceleración del PIB hasta el tercer trimestre de 2009.

Nueve años después, el PIB se sitúa en 19.36 trillones de dólares, con un crecimiento real de 2.2% respecto al 2016.

El otro gran problema es la globalización del comercio, el aumento de consumo de productos low cost provenientes de los países asiáticos han provocado un descenso de los salarios y un aumento del rendimiento del capital.

Datos de PIB, Población activa y mano de obra en Estados Unidos.

- PIB por uso final

Consumo de los hogares	69.1%
Consumo del gobierno	17,2%
Inversión en capital fijo	16.3%
Inversión en inventarios	0.3%
Exportaciones de bienes y servicios:	12.2%
Importaciones de bienes y servicios (2017 est.)	-15.1%

Fuente: CIA. Datos extraídos de <https://www.cia.gov/es>

- PIB por sector de origen

Agricultura	0.9%
Industria	18.9%
Servicios	80.2%

Fuente: CIA. Datos extraídos de <https://www.cia.gov/es>

En cuanto a la tasa de crecimiento de la producción industrial de 2017 se estimó en 1.8%

- Población activa y desempleo

Un 62.7% de la población estadounidense participa activamente en el mercado de trabajo. En el año 2017, el número de personas activas se situó en 160.4 millones de personas, disminuyendo la tasa de desempleo del país con respecto al año anterior en un 0.5%.

Como se puede observar en la siguiente tabla, la mayoría de la población activa estadounidense se dedica al sector de los servicios.

- Mano de obra por ocupación

Agricultura, silvicultura y pesca	0.7%
Fabricación, extracción, transporte y artesanía	20.3%
Gerencial, profesional y técnico	37.3%
Ventas y oficina	24.2%
Otros servicios	17.6%

Fuente: CIA. Datos extraídos de <https://www.cia.gov/es>

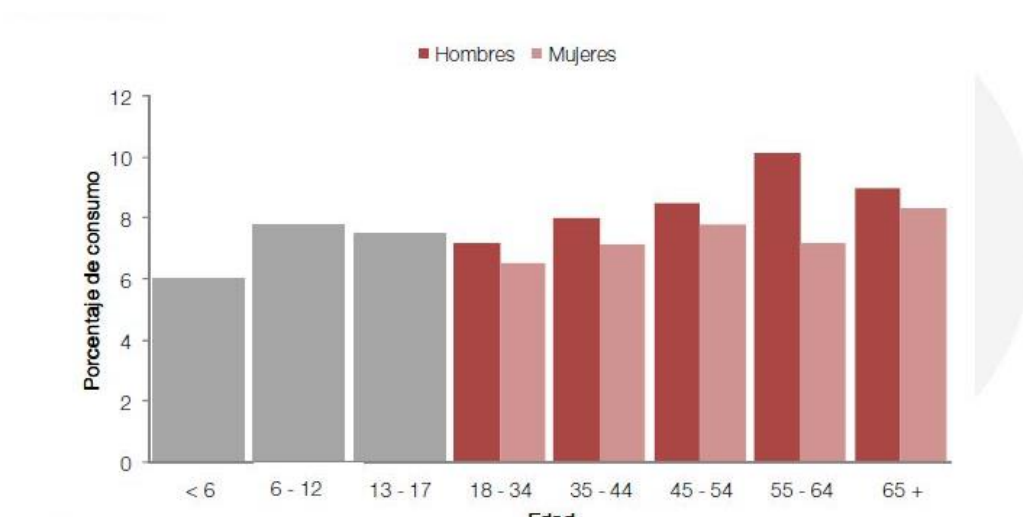
ENTORNO ESPECÍFICO

(<https://www.icex.es>) (<http://www.eurocarne.com>)

El mercado a analizar es el mercado estadounidense, consiguiendo una visión global del país sobre la percepción y el consumo de jamón serrano de origen español.

Como se muestra en el gráfico 5, basado en un estudio de la consultora NPD, la mayor parte del consumo de jamón serrano se correspondería a un perfil de consumidor maduro, principalmente los consumidores potenciales se tratarían de hombres y personas que superan los 45 años de edad.

GRÁFICO 5. CONSUMO DE PRODUCTOS PORCINOS POR SEXO Y EDAD



Fuente: *Icex. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015* (<https://www.icex.es>)

La calidad y estilo del jamón serrano han conseguido que este sea considerado como un producto gourmet. La National Association for the Speciality Food Trade (NASFT, por sus siglas) califica a los productos gourmet, como productos únicos, con una oferta limitada, auténticos, con un origen cultural o étnico y con un canal de distribución o envasado diferenciado.

Un estudio realizado por NASF, afirma que un consumidor de productos gourmet puede llegar a gastar una media de 111\$ a la semana en alimentos. Se podría distinguir entre tres tipos de consumidores potenciales de productos gourmet, jóvenes entre 18 y 24 años que han crecido conociendo la cultura culinaria de otros países, los menores de 35 años con estudios superiores y las personas con un poder socioeconómico medio-alto. Así mismo, los mercados geográficos estadounidenses principales para estos tipos de productos por su mayor nivel de renta per cápita, su aptitud a probar nuevos productos y su preocupación por la alimentación, son la costa oeste y el noreste de Estados Unidos.

En el gráfico 6 se muestran las razones de compra de los productos gourmet, los consumidores de dichos productos buscan principalmente sabor y calidad, cualidades con las que el jamón serrano español se caracteriza.

GRÁFICO 6. RAZONES DE COMPRA DE PRODUCTOS GOURMET



Fuente: Oficina económica y comercial de la embajada de España en Nueva York
(<http://www.eurocarne.com>)

Se distinguen dos importantes grupos de interés consumidores de productos gourmet, los Millennials y los Baby boomers.

Los Millennials se refieren a los nacidos entre 1977 y 1994, este grupo es caracterizado por la buena acogida que tienen a las nuevas propuestas culinarias.

El otro grupo de interés, los Baby boomers, denominación que se les da a las personas nacidas entre 1946 y 1964, se caracterizan por su capacidad económica y su preocupación por la salud. El único problema de los Baby boomers son sus costumbres culinarias, costumbres establecidas que impiden de cierto modo la aceptación de algunos productos nuevos.

Se prevé que en 2018 el poder de compra de los Baby boomers sea superado por los Millennials, grupo que por otra parte tiene una frecuencia de comprar mayor y desembolsa más económicamente en la compra.

Existen otros grupos a tener en cuenta como potenciales consumidores de jamón serrano español son los estadounidenses que hayan visitado España, si en su visita han probado el producto y quedaron satisfechos seguramente querrán seguir consumiendo el producto español en su país. Los principales turistas estadounidenses provienen de los estados de Nueva York, Nueva Jersey, Florida, California y Texas, zonas que ya hemos mencionado por su alto nivel de renta per cápita y preocupación por la alimentación.

Y los españoles instalados en Estados Unidos, ya sea de estancia indefinida como temporal, en los que incluimos estudiantes, turistas..., los cuales echan de menos su cultura y gastronomía, ya que la alimentación mediterránea es considerada una de las más ricas y saludables en la que se incluye el jamón serrano como alimento.

4. PLAN DE INTRODUCCIÓN EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE DE LA EMPRESA JAMAR.

(<https://www.icex.es>) (<http://www.eurocarne.com>)

Se ha realizado un caso práctico con datos ficticios pero con base documental.

Jamones Aragón (JAMAR S.L.) es una empresa familiar situada en el municipio turolense de Calamocha, dedicada a la distribución y comercialización de jamón serrano con denominación de origen Teruel.

Los jamones que distribuye están elaborados con materia prima local, que cumplen con la normativa que se exige para poder obtener la certificación de la denominación de origen Teruel.

La cartera de productos de la empresa es bastante amplia, contando con jamones con hueso y deshuesado, mazas y jamón loncheado envasado al vacío.

Hasta el momento la comercialización de jamones JAMAR S.L ha sido a nivel autonómico, distribuyéndose a minoristas y pequeñas cadenas de supermercados con venta en Aragón, y con la intención de ampliar la comercialización de sus productos, la empresa ha decidido ampliar su negocio a nivel internacional, siendo EEUU el país elegido para exportar su cartera de productos.

4.1 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tras la presentación de la empresa y después de analizar las distintas formas de entrada en el mercado estadounidense (exportación, inversión directa en el exterior y acuerdos de cooperación), la empresa JAMAR S.L decidió decantarse por la exportación como fase previa a la internacionalización, ya que el riesgo y los costes son menores.

Aunque la empresa ha decidido exportar el producto y no ser quien controle la distribución del producto en Estados Unidos, hay que destacar que la sensibilidad hacia los precios y la preocupación de una alimentación saludable están modificando los canales de venta, dejando a un lado la figura tradicional de supermercado y desarrollándose las grandes superficies con precios inferiores en sus productos y las tiendas gourmet con productos de mayor calidad y precio.

Los principales puntos de venta de jamón serrano en Estados Unidos son los supermercados, Mass Merchandiser y los Ware House Clubs y las tiendas gourmet.

Los Mass Merchandiser y los Ware House Clubs son conocidos como las grandes superficies, en las cuales el precio del producto es inferior que en los supermercados gracias al volumen de compra y su poder negociador.

En los tipos de establecimiento nombrados anteriormente, se puede encontrar el jamón serrano en formatos distintos que en los supermercados, como una mayor cantidad de jamón por envase en el caso de productos envasados, o piezas enteras.

Las tiendas gourmet, como ya hemos comentado en el estudio, son tiendas especializadas en productos exclusivos ya sea por sus características, procedencia, etc. Sus productos son de mayor calidad y mayor precio que en cualquier otro establecimiento de venta.

Otros canales de venta son las tiendas virtuales y el canal Horeca.

Las tiendas virtuales son una de las mejores formas de comprar cómodamente y poder adquirir productos difíciles de encontrar en las tiendas físicas. De hecho, Estados Unidos se sitúa como el segundo país con mayor volumen de ventas online, sin embargo, los productos alimenticios ocupan un porcentaje muy pequeño.

El canal HORECA, este término recoge los establecimientos que consumen jamón como los hoteles, restaurantes y cafés. El jamón serrano en este tipo de establecimientos no ha tenido una acogida exitosa, aunque poco a poco están haciéndose un hueco. Estados Unidos es un país en el que existen muchos establecimientos de comida rápida y sándwiches, estos últimos suelen elaborarse con productos frescos y locales, consumiéndose el jamón serrano en establecimientos españoles, latinos o de alta gama.

4.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

Se ha realizado una estimación de los costes de exportación en los que incurriría la empresa el primer año.

<u>COSTES DE EXPORTAR</u>	Jamón Entero	Maza de jamón	Jamón envasado 100 gr.	Jamón envasado /kg
Precio venta nacional	8,70	12,70	2,05	20,50
Transporte marítimo España - EE.UU.	0,26	0,26	0,26	2,60
Aranceles	0,02	0,02	0,02	0,20
Seguros	0,04	0,05	0,60	6,00
Aduana	0,44	0,44	0,44	4,40
Transporte puerto - almacén	0,06	0,06	0,06	0,60

Costes de inventario	0,29	0,32	0,32	3,20
Costes de marketing	0,25	0,39	0,45	4,50
Coste de exportación (Precio venta del importador)	10,06	14,24	4,20	42,00
Margen importador (17%)	1,71	2,42	0,71	7,14
Transporte al distribuidor	0,20	0,20	0,20	2,00
Precio distribuidor	11,97	16,86	5,11	51,14
Margen del distribuidor (26%)	2,87	4,05	1,23	12,27
Transporte al minorista	2,50	2,50	2,50	25,00
Precio venta distribuidor	17,34	23,41	8,84	88,41
Margen minorista (58%)	10,06	13,58	5,13	51,28
Precio venta final (PVP)	27,40	36,98	13,97	139,69

Observando los costes de exportación de los tres tipos de productos, se puede ver como el precio de venta final del jamón envasado por kilo es considerablemente mayor que

precio de venta final de los otros dos productos comercializados por la empresa. Esta diferencia en el precio comienza en el precio de venta nacional aumentado cuantiosamente en cada fase de la cadena de exportación.

La previsión de los costes y cifra de ventas para el primer año sería la siguiente:

Producto	% de ventas	Coste unitario	Unid. previstas de venta	Coste de ventas	Cifra de ventas
Jamón Entero	51,00%	10,06	3.873,00	38.962,38	44.806,74
Maza de Jamón	17,00%	14,24	912,01	12.987,45	14.935,57
Jamón envasado	32,00%	4,20	5.820,71	24.446,98	28.114,03
Total				76.396,81	87.856,33

La previsión de los costes y cifra de ventas para los posteriores años es la siguiente.

			Aumento respecto al año anterior
Año 2	Coste de ventas	77.160,78 €	1%
	Cifra de Ventas	89.613,46 €	2%
Año 3	Coste de ventas	77.932,39 €	1%
	Cifra de Ventas	93.198,00 €	4%
Año 4	Coste de ventas	78.711,71 €	1%
	Cifra de Ventas	96.925,92 €	4%
Año 5	Coste de ventas	79.498,83 €	1%
	Cifra de Ventas	103.710,73 €	7%

4.3 MARKETING MIX.

(<https://www.icex.es>)

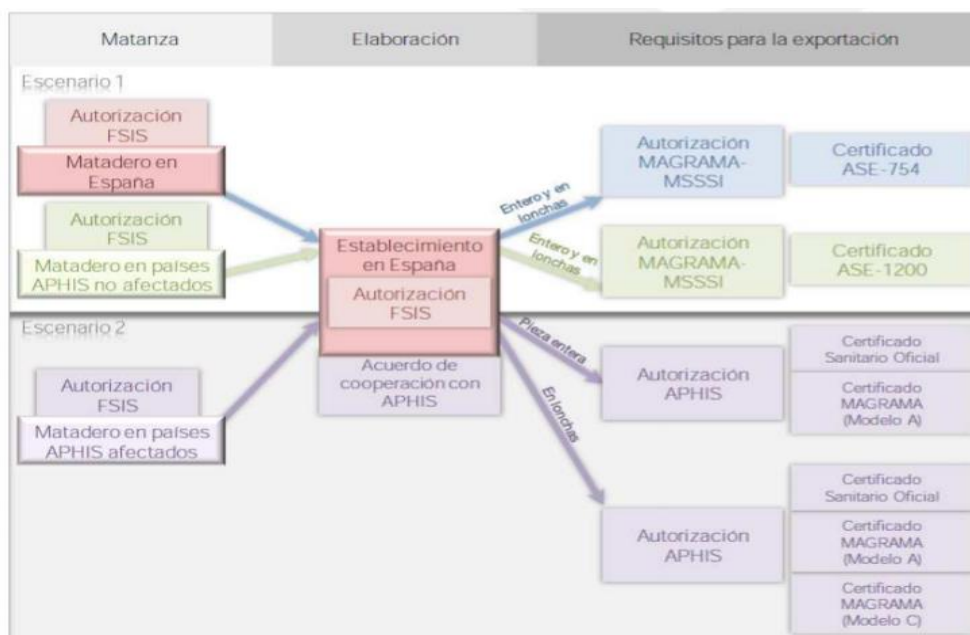
Para poder exportar el jamón serrano a Estados Unidos, es necesaria la autorización de salud pública y de sanidad animal.

La autorización estadounidense es necesaria en los lugares donde se va a elaborar el jamón incluyendo el matadero, este certificado de homologación es otorgado por las autoridades españolas y está basado en el sistema de control oficial FSIS.

Las empresas españolas que quieran optar a dicho certificado sanitario se deberán someter a diversas auditorías y grandes inversiones en las instalaciones que permitan adaptarse a los estándares estadounidenses.

El número de requisitos será distinto para los países catalogados como libres de enfermedades animales de los afectados de enfermedades libres. Como se puede ver en el siguiente esquema, dependiendo del país donde se produzca la matanza y elaboración se necesitarán unos certificados u otros.

GRÁFICO 7. REQUISITOS SANITARIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE JAMÓN SERRANO A EE.UU.



Fuente: Icx. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015 (<https://www.icex.es>)

Los establecimientos españoles que cumplan la normativa FSIS que elaboren el producto a partir de un animal de un país catalogado como afectado de enfermedades necesitará la autorización APHIS y el certificado sanitario oficial junto con el certificado MAGRAMA (modelo A), en el caso de que el producto se elabore en formato loncheado o envasa se necesitara además el certificado MAGRAMA (modelo B)

Si se trabaja con una materia prima de un país catalogado como libre de enfermedades como España, será necesaria para la autorización MAGRAMA-MSSSI -MSSSI, si el formato de jamón serrano es en pieza entera será necesario el certificado ASE-754, y en el formato loncheado o envasado el certificado ASE-1200.

En cuanto a las barreras comerciales, Estados Unidos no posee barreras a la entrada de productos cárnicos como el jamón y la paleta. (<http://cexgan.magrama.es>)

ELABORACIÓN

(<http://www.perucam.com/presen/pdf>) (<http://www.jamonlovers.es>)

A lo largo del estudio se han hecho distinciones en el formato del jamón serrano. El jamón serrano se puede consumir como pieza entera, al peso, loncheado o envasado. Como ya se ha comentado en el apartado de análisis de la competencia, en España existe en dos grupos de jamón, el jamón ibérico y el jamón serrano.

Tabla 1. DISTINCIÓN DEL JAMÓN IBÉRICO Y JAMÓN SERRANO O BLANCO

	CERDO IBÉRICO	CERDO BLANCO
RAZA	Ibérico 100% Ibérico 50%-75%	Duroc Landrace Large White Pietrain
ALIMENTACION	Bellota Pastos naturales Piensos	Pienso
MADURACIÓN	14-36 meses	10 - más de 15 meses

Fuente: Elaboración propia

Distinción del jamón ibérico según su crotal. El crotal es una tira de plástico identificativo que se pone en la pata del jamón para poder conocer su identificación o categoría. En el caso del jamón ibérico existen cuatro colores, cada uno de ellos representa una categoría.

Tabla 2. DISTINCIÓN DEL JAMON SEGÚN EL CROTAL

	Bellota 100% ibérico	bellota Ibérico	Cebo de campo	Cebo ibérico
Color del crotal	Negro	Rojo	Verde	Blanco

Fuente: Elaboración propia

Para ambos tipos de jamón la elaboración es similar.

La elaboración del jamón serrano se basa en 5 fases que se explicará brevemente a continuación.

La primera fase es la selección del animal, atendiendo a factores como la raza, la edad, la alimentación y la cantidad de grasa que decidirá el tiempo de secado del jamón serrano.

En la segunda fase, tras haber pasado por el matadero cumplimentando la normativa sanitaria explicada anteriormente, se realiza una clasificación por peso y cantidad de grasa del producto.

Tras la clasificación, se pasa a la tercera fase, una de las que más caracteriza al jamón serrano, la fase de salado. En ella se aplica una cantidad de sal al jamón dependiendo del peso del mismo.

Después del salado del jamón serrano, se necesita una fase de eliminación del exceso de sal y estabilización, conocida como la fase de post-salado.

La última fase de elaboración del jamón serrano la compone el secado o maduración y con ella se consigue la famosa grasa fundida tan propia del jamón serrano. Esta fase dependerá del tipo de jamón que se quiera conseguir y del peso del mismo, la duración del secado o maduración tendrá una duración mínima de 10 meses y una máxima de 15 meses, pudiendo llegar a durar incluso más de 15 meses en el caso de un jamón serrano gran reserva.

DISEÑO

(<http://www.perucam.com/presen/pdf>) (<http://www.jamonlovers.es>)

Tras obtener el jamón serrano, este se puede vender directamente como pieza entera o pata de jamón, al peso, en un establecimiento en el cual lo corten, o envasado. En el último caso, se pueden obtener las lonchas de jamón con un corte a mano o un corte a máquina para después proceder al envasado. Para que el jamón no pierda sus propiedades como el sabor, aroma, textura, etc. durante el envasado, es muy importante que se extraiga el 90% del aire de la bolsa de envasado, de esta forma el jamón se mantendrá sin perder sus propiedades entre 60 y 90 días.

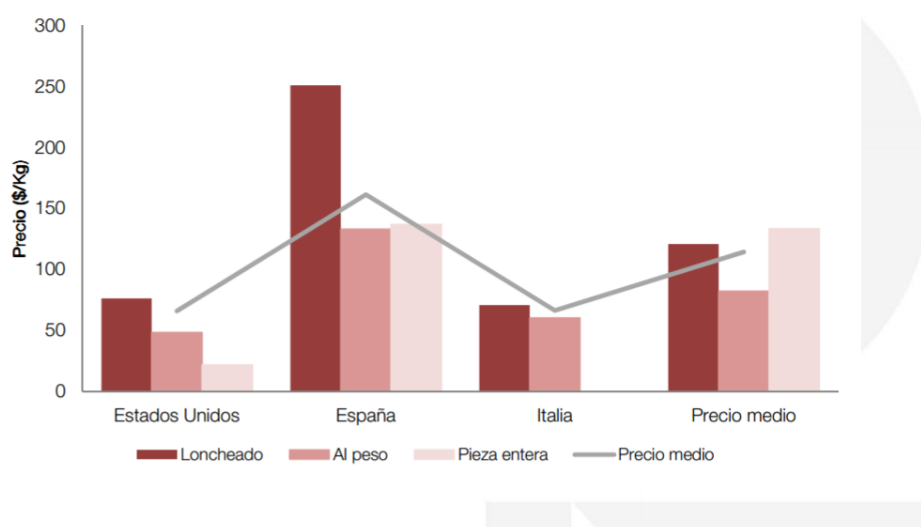
PRECIOS Y COSTES

(<https://www.icex.es>)

El jamón serrano importado tiene un precio mayor que el jamón serrano local, tanto si es deshuesado como con hueso. También es el producto con el precio más elevado en la sección de cárnicos elaborados y embutidos.

En el gráfico 8 podemos observar el precio del jamón serrano en Nueva York según el origen del producto. Se ha elegido Nueva York porque es la ciudad con más población del país.

GRÁFICO 8. PRECIOS DEL JAMON SERRANO EN NUEVA YORK



Fuente: Oficina económica y comercial de la embajada de España en Nueva York
(<http://www.eurocarne.com>)

El jamón serrano español se vende a un precio mucho mayor respecto al jamón italiano o local. Analizando el precio del jamón serrano por país de origen se observa como en los tres países el jamón serrano envasado o loncheado es el formato que se vende a un precio mayor.

La diferencia de precios de los jamones importados a los locales puede oscilar entre un 30% y un 80%. Como podremos observar en las tablas 3 y 4, esta diferencia viene dada por el proceso de elaboración del producto y por los costes de importación como los costes de aduanas, transporte, etc., y los márgenes del distribuidor y del minorista,

siendo el margen del minorista el eslabón de la cadena que más aumenta el precio del producto.

Tabla 3. COSTES DE LA EXPORTACIÓN DEL JAMÓN SERRANO CON HUESO

	Precio acumulado (USD/libra)	Importe del gasto/coste añadido (USD/libra)	Precio acumulado (USD/Kg)	Importe del gasto/coste añadido (USD/Kg)	Margen	Incremento (%)
Coste en fábrica	3,36		7,38			
Complemento por deterioro del producto/devoluciones	3,40	0,04	7,47	0,09		1,21
Gastos de marketing y ventas	3,75	0,36	8,25	0,78		10,46
Transporte al puerto	3,85	0,10	8,47	0,22		2,71
Trámites de exportación (DUA, T3, etc.)	3,87	0,02	8,52	0,04		0,53
Precio fabricante (FOB)	4,84	0,97	10,65	2,13	20%	25,00
Transporte marítimo España-EE.UU.	5,08	0,24	11,18	0,53		5,00
BAF (factor de ajuste del combustible)	5,13	0,05	11,29	0,11		1,00
Factor de ajuste monetario	5,14	0,00	11,30	0,01		0,06
Seguro	5,17	0,03	11,37	0,07		0,63
Inspección aduanas	5,59	0,42	12,29	0,91		8,04
Arancel	5,59	0,01	12,30	0,02		0,14
Transporte puerto-almacén	5,60	0,01	12,33	0,02		0,20
Costes de inventario	5,83	0,22	12,82	0,49		4,00
Marketing	6,00	0,17	13,20	0,38		3,00
Precio de venta del importador	7,23	1,23	15,91	2,70	17%	20,48
Transporte al minorista	7,44	0,20	16,35	0,44		2,79
Precio de venta del distribuidor	9,29	1,86	20,44	4,09	20%	25,00
Broker	9,78	0,49	21,52	1,08		5,27
Precio final (PVP del minorista)	24,46	14,68	53,80	32,28	60%	150,00

Fuente: Ices. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015 (<https://www.ices.es>)

Tabla 4. COSTES DE LA EXPORTACIÓN DEL JAMÓN SERRANO ENVASADO

	Precio acumulado (USD/libra)	Importe del gasto/coste añadido (USD/libra)	Precio acumulado (USD/Kg)	Importe del gasto/coste añadido (USD/Kg)	Margen	Incremento (%)
Coste en fábrica	3,81		8,39			
Complemento por deterioro del producto/devoluciones	3,85	0,04	8,48	0,09		1,08
Gastos de marketing y ventas	4,57	0,72	10,07	1,59		18,72
Transporte al puerto	4,67	0,10	10,30	0,23		2,25
Trámites de exportación (DUA, T3, etc.)	4,69	0,02	10,34	0,05		0,44
Precio fabricante (FOB)	6,26	1,56	13,79	3,45	25%	33,33
Transporte marítimo España-EE.UU.	6,52	0,26	14,36	0,57		4,11
BAF (factor de ajuste del combustible)	6,56	0,05	14,46	0,10		0,73
Factor de ajuste monetario	6,57	0,00	14,47	0,01		0,06
Seguro	6,61	0,04	14,56	0,09		0,63
Inspección aduanas	7,03	0,42	15,49	0,93		6,39
Arancel	7,04	0,01	15,51	0,02		0,15
Transporte puerto-almacén	7,05	0,01	15,53	0,02		0,15
Costes de inventario	7,27	0,22	16,01	0,48		3,07
Marketing	7,68	0,41	16,92	0,91		5,67
Precio de venta del importador	9,25	1,57	20,38	3,46	17%	20,48
Transporte al minorista	9,45	0,20	20,82	0,44		2,14
Precio de venta del distribuidor	11,81	2,36	26,02	5,20	22%	25,00
Broker	12,44	0,62	27,40	1,37		5,27
Precio final (PVP del minorista)	31,10	18,67	68,51	41,12	60%	150,08

Fuente: Ices. El mercado del jamón curado en EE.UU. 2015 (<https://www.ices.es>)

Realizando una comparación entre los márgenes del fabricante, importador, distribuidor y minorista, se puede observar como los márgenes del fabricante y distribuidor son mayores en el formato envasado y como el minorista es la figura que más margen obtiene, siendo este margen de un 60% en ambos formatos.

Observando el precio acumulado en dólares por kilogramo, se puede apreciar como el precio acumulado por kilogramo del jamón serrano envasado es un 14,71\$ mayor que el del jamón serrano entero. En ambos casos llama la atención como el precio acumulado por kilogramo final, marcado por el minorista, se incrementa en un 150%.

5. PLAN FINANCIERO

(<https://www.ico.es>)

Para realizar el proyecto de la empresa Jamar empresa está dispuesta a utilizar sus reservas y recursos ajenos generados, como financiación propia, consiguiendo así financiar 45838,08€ mediante financiación ajena

Para la financiación ajena se han estudiado las líneas ICO. Las líneas ICO Exportadores, es una financiación para autónomos o empresas con domicilio social en España. Mediante entidades de crédito se obtienen el importe de las facturas de forma anticipada.

El importe máximo que se podría obtener sería de 12.5 millones y el tipo de Tasa Anual Efectiva máxima a tipo de interés variable a 6 meses sería de 2,346.

Para el cálculo del cuadro de amortización se ha utilizado la Tasa Anual Efectiva máxima.

Año	0	1	2	3	4	5
Anualidad		9.822,81	9.822,81 €	9.822,81 €	9.822,81 €	9.822,81 €
Intereses		1.075,4 €	870,1 €	660,1 €	445,2 €	225,2 €
Amortización		8.747,4 €	8.952,7 €	9.162,7 €	9.377,6 €	9.597,6 €
Total amortizado		8.747,4 €	17.700,1 €	26.862,8 €	36.240,4 €	45.838,1 €
Saldo	45.838,08€	37.090,6 €	28.138 €	18.975,3 €	9.579,6 €	0 €

Para evaluar el proyecto se ha realizado una tabla con el cálculo de los rendimientos netos el VAN y la TIR. Para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de descuento del 16%.

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		87.856,33	89.613,46	93.198,00	96.925,92	103.710,73
Coste de ventas		-76.396,81	-77.160,78	-77.932,39	-78.711,71	-79.498,83
MARGEN BRUTO	0,00	11.459,52	12.452,68	15.265,61	18.214,21	24.211,90
Gastos Financieros		-1.075,36	-870,15	-660,12	-445,16	-225,16
Intereses		-1.075,36	-870,15	-660,12	-445,16	-225,16
Comisión Apertura	0,00					
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	0,00	10.384,16	11.582,53	14.605,49	17.769,05	23.986,74
Impuesto Sociedades (25%)		-2.596,04	-2.895,63	-3.651,37	-4.442,26	-5.996,69
BENEFICIO NETO	0,00	7.788,12	8.686,90	10.954,12	13.326,78	17.990,06
Financiación Ajena	-45.838,09					
Cuotas de amortización del préstamo		-8.747,45	-8.747,45	-9.162,69	-9.377,65	-9.597,65
RENDIMIENTO NETO/ CASH FLOW	-45.838,09	-959,32	-265,76	1.791,43	3.949,14	8.392,41

VAN	-39.538,09 €
TIR	-23%

Analizando los rendimientos netos, se puede observar como la empresa tendría rendimientos netos positivos a partir del tercer año que irían aumentando a lo largo de los años.

El resultado negativo del VAN indica que la inversión no es rentable, al igual que el resultado de la TIR cuya tasa de retorno es negativa.

6. CONCLUSIONES

El jamón serrano es un producto con una buena aceptación por parte de los consumidores estadounidenses, llegando a ser considerado como producto gourmet, un tipo de producto al que los consumidores no les importan gastar más.

Dicho producto suele ser consumido grandes superficies y tiendas gourmet. Teniendo una mala aceptación en restaurantes y canales Horeca.

La competitividad existente en Estados Unidos con este tipo de producto es significativa, puesto que el mercado está repartido principalmente entre Estados Unidos, Italia y España. Obteniendo una cuota mayor de venta Italia.

En cuanto al plan de internacionalización, la elección de forma de entrada más aconsejable es la exportación, ya sea directa o indirecta, manteniendo así un primer contacto con Estados Unidos sin incurrir en riesgo ni en costes. De esta forma se puede conocer el comportamiento de los consumidores ante el producto y volver a estudiar los distintos modos de entrada y replantear el negocio.

Observando los resultados del plan de financiación, la viabilidad de este caso práctico es nula, ya que el VAN y la TIR dan un resultado negativo.

7. ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS QUE EXPORTABAN EN EL AÑO 2010.

Marcas	Tipo de Jamón	Empresa	Municipio
5J	Ibérico	Sánchez Romero Carvajal Jabugo, S.A. (Grupo Osborne)	Jabugo, Huelva
Campoñío, Navidul y Revilla	Serrano	Campoñío Food Group	San Sebastián de los Reyes, Madrid
Dehesa Cordobesa y COVAP	Ibérico	Sociedad Cooperativa Andaluza Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP)	Pozoblanco, Córdoba
Fermin	Serrano e Ibérico	Jamones y Embutidos Fermin S.L.	La Alberca, Salamanca
Jamondor	Serrano	Jamondul S.L.	Benaguasil, Valencia
Monte Nevado	Serrano y Mangalica	Jamones Segovia, S.A.	Carbonero El Mayor, Segovia
Noel	Serrano	Noel Alimentaria, S.A.U.	Sant Joan les Fonts, Girona
Redondo Iglesias	Serrano	Redondo Iglesias S.A.U.	Quart de Poblet, Valencia
Sierra Paniza	Serrano	Bodegas Ignacio Marín, S.L.	Carñena, Zaragoza
Aljamar	Ibérico	Jamones Aljamar, S.A.	Guljuelo, Salamanca
Marcos Salamanca	Ibérico	Marcos Sotoserrano, SL	Guljuelo, Salamanca

Fuente: Oficina económica y comercial de la embajada de España en Nueva York
(<https://www.icex.es>)

ANEXO 2: EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE CUMPLEN CON LA NORMATIVA FSIS.

Nº Autorización	Nombre Establecimiento	Ubicación
14 y 22	Campoñío Food Group S.A.	Torrijos (Toledo) y Gamonal (Burgos)
16	Grupo Empresarial Palacios Alimentación, S.A	Albelda De Iregua (La Rioja)
20	Redondo Iglesias S.A	Utiel (Valencia)
23 y 27	Embutidos Fermin, S.R.L.	La Alberca Y Tamames (Salamanca)
24	Industrias Cárnicas El Rasillo, S.A.	El Rasillo (La Rioja)
25	Jamcal Alimentación, S.A.	Calamocha (Teruel)
26	Comercial Logística De Calamocha S.L.	Calamocha (Teruel)
28 y 29	Sociedad Cooperativa Valle De Los Pedroches	Pozoblanco (Córdoba)
30	Pernils Llénena S.A	Sant Aniol De Finestres (Girona)
31	Grupo Alimentario Naturiber S.A.	Fuenterroble De Salvatierra (Salamanca)
32	Marcos Sotoserrano S.L.U.	Sotoserrano (Salamanca)
33	Frigoríficos Costa Brava S.A	Riudellots De La Selva (Girona)
34	Matadero Frigorífico De Fuentes, El Navazo S.L	Fuentes De Béjar (Salamanca)
35	Señorio De Olivenza S.L.	Olivenza (Badajoz)
36	Esteban Espuña, S.A.	Utrillas (Teruel)
37	Patel S.A.U.	Santa Maria De Corco (Barcelona)

Fuente: Ministerio de agricultura y Medio ambiente.

8. BIBLIOGRAFIA

“Acorn Seekers... y los cerdos volaron” (11/05/2015). ICEX. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/empresas/REP2015410830.html> . Extraído el 20 de Junio de 2018

Barreras comerciales. Disponible en www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/buscador.aspx Extraído el 22 de julio de 2018.

Bosch, Ana. (05/03/13). Clases de Jamón: jamón Ibérico y jamón serrano. Disponible en <https://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1057492-clases-jamon-iberico-serrano>. Extraído el 19 de Julio de 2018.

Carrión Rabanal, Rocío. *Manual de producción*. Disponible en <http://www.perucam.com/presen/pdf/25.%20Manual%20de%20Producci%F3n%20Jam%F3n%20Serrano.pdf> . Extraído el 22 de julio de 2018.

CIA. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html> Extraído el 12 de julio de 2018.

Consorcio del Jamón Serrano Español. Selección pieza a pieza. Disponible en <http://consorcioserrano.es/sobre-el-consorcio/presencia-internacional/>
<http://euroestacom.icex.es/estacom/desglose.html#> Extraído el 20 de agosto de 2018.

Cuenta de crédito, Caixa bank. Disponible en https://www.caixabank.es/empresa/financiacion/cuentadecredito_es.html Extraído el 12 de septiembre de 2018.

El jamón de Parma, una exquisitez de larga tradicion. Disponible en <https://www.directoalpaladar.com/barillasabordeitalia/el-jamon-de-parma-una-exquisitez-de-larga-tradicion>. Extraído el 19 de Julio de 2018.

Estados Unidos: Política y Economía. Banco Santander. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia> Extraído el 15 de Julio de 2018.

Euribour a tres meses. Disponible <https://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-3-meses.asp> Extraído el 12 de septiembre de 2018.

Exportación directa o indirecta, Disponible en <https://connectamericas.com/es/content/exportaci%C3%B3n-directa-o-indirecta-%C2%BFcu%C3%A1l-es-la-mejor> Extraído el 20 de julio de 2018.

Ficha país Estados Unidos (2018, Junio). ICEX. Disponible en http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ESTADOSUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf . Extraído el 15 de Julio de 2018.

Fuentes (2017). La banca de 2017: el Reto de la rentabilidad (Exportaciones no solo turismo). Disponible en <http://www.funcas.es/Publicaciones/Sumario.aspx?IdRef=3-06255> Extraído el 25 de agosto de 2018.

ICO Exportadores. Disponible en <https://www.ico.es/web/ico/ico-exportadores-corto-plazo/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres> Extraído el 12 de septiembre de 2018.

La exportación de jamón serrano a EE.UU. Disponible en http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_MG/MG_93_31_32.pdf . Extraído el 16 de junio de 2018.

La nueva fiebre china se corta en lonchas ibéricas (Noviembre 2017) <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/navegacion-principal/noticias/NEW2017770248.html?idComunidad=14&null> . Extraído el 15 de junio de 2018.

López Ortega, Miriam. Clasificación del jamón: Diferencias Jamón Ibérico y Jamón Blanco. Disponible en <http://www.jamonlovers.es/clasificacion-jamon/> Extraído el 19 de Julio de 2018.

López Ortega, Miriam. Clasificación del jamón: Diferencias Jamón Ibérico y Jamón Blanco. Disponible en [La aventura de exportar jamón ibérico a EEUU por Santiago Martín de Embutidos Fermín - JamonLovers.htm](http://La%20aventura%20de%20exportar%20jam%C3%B3n%20ib%C3%A9rico%20a%20EEUU%20por%20Santiago%20Mart%C3%ADn%20de%20Embutidos%20Ferm%C3%ADn%20-%20JamonLovers.htm). Extraído el 19 de Julio de 2018.

Los mexicanos consumen cada vez más embutido. *Revista el exportador. ICEX*. Extraído el 15 de junio de 2018.

<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2018780595.html>

Muñoz Espiago, Laura. *La distribución de productos gourmet en EE.UU.* Disponible en <http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=distribucion-gourmet-EEUU.pdf> Extraído el 16 de junio de 2018.

Procedimiento para las exportaciones de carne y productos cárnicos. Ministerio de agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente. Disponible en <http://cexgan.magrama.es/Documentos/ProcedimientoExportacionCarnicosporcinoUSA.pdf> Extraído el 22 de julio de 2018.

Suárez Marcos, Jana, (2015, Noviembre). *Estudio de mercado. El mercado del jamón curado en Estados Unidos, 2015. ICEX.*
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4623248.html?idPais=US>. Extraído el 15 de junio de 2018.

Ramírez Alesón, Marisa. Dirección internacional de la empresa. Facultad de economía y empresa de Zaragoza, año 2018.

